



Vejledninger til at ansætte medarbejdere med særlige behov

Når du skal ansætte ledige med særlige behov, er der forskellige ting, du kan gøre som leder for at skabe de bedste betingelser for en god rekrutterings- og onboardingproces.

I dette opslagsværk finder du vejledninger til nogle af de udfordringer, der kan opstå, når du ansætter medarbejdere med særlige behov.

Vejledningerne er inddelt i fire temaer, som gør det nemmere for dig at løse de udfordringer, du måtte stå med – uanset om det er ifm. rekruttering, onboarding, fastholdelse eller trivsel blandt dine medarbejdere.

Du kan finde endnu flere redskaber og vejledninger på www.cabiweb.dk/arbejdskraft

Indhold

Rekruttering: Ansættelse af medarbejdere med særlige behov

- Det digitale opgaveværktøj
- Ansættelsesformer og støtteordninger
- Jobsamtalen.

Onboarding: En god start for nye medarbejdere med særlige behov

- Tjekliste til onboarding
- 8 råd til ledelse af medarbejdere med særlige behov
- Når din nye medarbejder er nydansker
- Når din nye medarbejder er neurodivergent
- Når din nye medarbejder har et fysisk handicap.

Fastholdelse: Tilknytning og støtte til medarbejdere med særlige behov

- Find balancen og skab en inkluderende arbejdsplads
- Spot kompetenceudviklingen.

Forebyggelse: En arbejdsplads med plads til alle

- Dialognøglen
- Tag hånd om trivslen.



Det digitale opgaveværktøj

Fordel opgaverne smartere med opgaveværktøjet, og styrk både rekruttering og drift

Mangler I medarbejdere? Så behøver løsningen ikke være endnu et opslag på en fuldtidsstilling. Tag i stedet udgangspunkt i opgaverne, og overvej, hvordan de kan puljes og fordeles anderledes. Det kan give jer flere muligheder for at rekruttere, også medarbejdere på nedsat tid.

Mange virksomheder opdager, at flere småopgaver kan løses af andre end fx jeres faglærte medarbejdere.

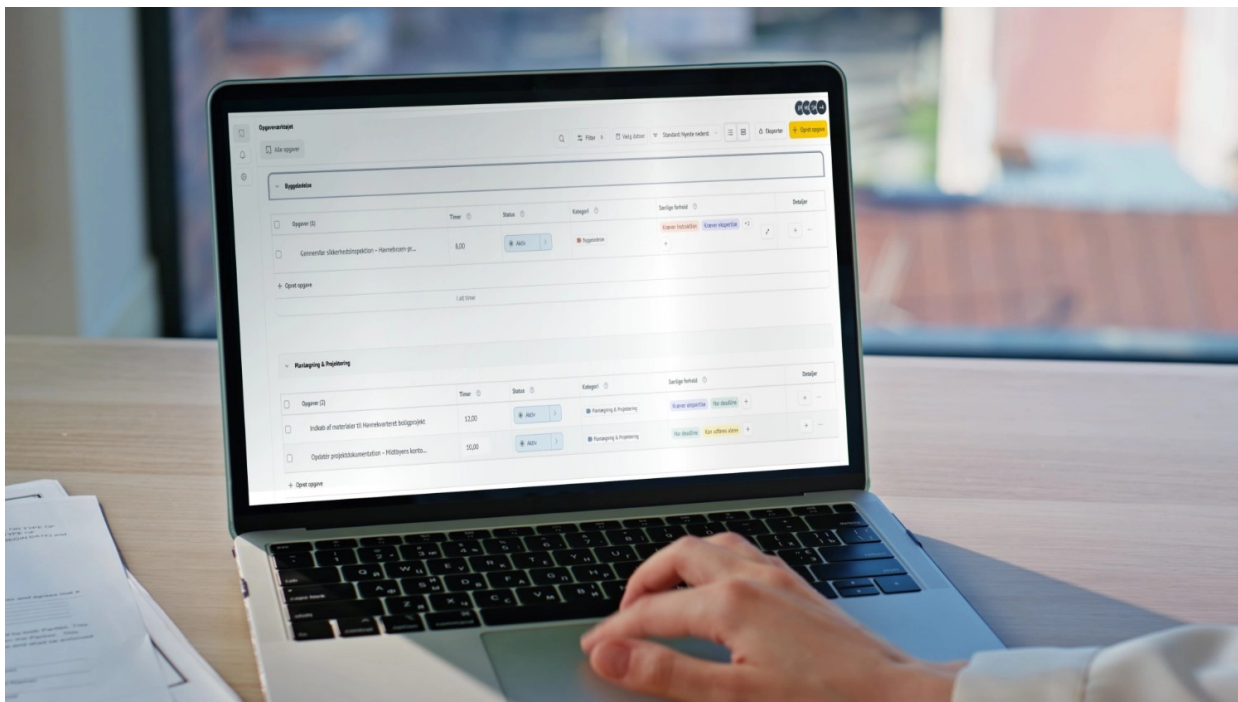
Med det digitale opgaveværktøj kan I hurtigt finde og samle netop de opgaver, der ikke nødvendigvis kræver en faglært medarbejder. Så kan I ansætte til konkrete opgaver frem for kun til stillinger.

Brug opgaveværktøjet helt gratis

- Få overblik over opgaver og krav
- Fordel opgaverne smartere
- Find nye medarbejderprofiler
- Udvid puljen af kandidater
- Styrk fortællingen om din virksomhed som socialt ansvarlig.

Opret dig gratis som bruger, og kom i gang med det samme.

Find opgaveværktøjet på cabiweb.dk/opgaveværktøj



Ansættelsesformer og støtteordninger

Der findes forskellige ansættelsesformer og støtteordninger, som gør det nemmere at ansætte medarbejdere med særlige behov i din virksomhed.

Flere af støtteordningerne kan kombineres, ligesom nogle af ansættelsesformerne, fx virksomhedspraktik, kan være et skridt på vejen mod ordinær ansættelse.

Ansættelsesformer

- **Ansættelse på fuldtid eller deltid (lønnede timer)**

En ansættelse på ordinære vilkår kan både være på fuld tid eller i få timer, hvor lønnen kan suppleres med fx kontanthjælp eller sygedagpenge. Det giver fleksible ansættelser og støtter personer på vej ind på arbejdsmarkedet.

- **Fleksjob**

En fleksjobansættelse er på ordinære vilkår. Din virksomhed kan ansætte til præcis det antal timer, der er behov for. Du betaler kun for det arbejde, der udføres. Kan din medarbejder arbejde otte timer om ugen, skal du betale løn for otte timer. Resten af lønnen op til fuldtid betaler kommunen, som også varetager den øvrige administration.

- **Løntilskud**

En ansættelse med løntilskud giver dig mulighed for at ansætte en ny medarbejder med tilskud til lønnen, mens vedkommende får oplært eller genoptrænet sine faglige, sociale eller sproglige kompetencer. En løntilskudsansættelse følger de almindelige regler i overenskomster og arbejdsmarkedslove.

- **Virksomhedspraktik**

Virksomhedspraktik er et samarbejde mellem jer som virksomhed, en praktikant og jobcentret, hvor den ledige kan afprøve jobfunktioner i op til 13 uger. Hvis samarbejdet fungerer godt, kan praktikken ofte føre til ordinær ansættelse.



Støtteordninger

- **Personlig assistance**

Personlig assistance gives som støtte til medarbejdere med en fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, der har udfordringer med specifikke arbejdsopgaver. Virksomheden får tilskud fra jobcentret til, at en kollega hjælper et fast antal timer om ugen – fx med at skabe overblik og strukturere dagens opgaver ved et morgenmøde.

- **Hjælpemidler**

Hjælpemidler kan bevilges af jobcentret, hvis en medarbejder med en funktionsnedsættelse har behov for særligt udstyr, der ikke normalt findes på arbejdspladsen – fx en ergonomisk stol ved ryglidelse.

- **Isbryderordningen**

Isbryderordningen giver nyuddannede med handicap mulighed for løntilskud fra første ledighedsdag, så de lettere kan få fodfæste på arbejdsmarkedet – fx en pædagogisk assistent med leddegigt, der hurtigt får erhvervserfaring.

- **§ 56-aftale**

En § 56-aftale giver arbejdsgiver ret til sygedagpengerefusion fra første sygedag, hvis en medarbejder med kronisk sygdom har over 10 sygedage årligt – fx ved leddegigt med tilbagevendende sygeperioder.

- **Mentorordning**

Mentorordningen giver for en periode støtte til personer med særlige udfordringer, hvor en mentor er afgørende for at starte eller fastholde et job – fx ved angst, hvor mentoren kan sikre en tryk opstart i virksomhedspraktik.

[Læs mere på cabiweb.dk/arbejdskraft/kom-i-gang/ansaettelsesformer-og-stoetteordninger/](https://cabiweb.dk/arbejdskraft/kom-i-gang/ansaettelsesformer-og-stoetteordninger/)



Jobsamtalen

Jobsamtalen kan være lig med stor nervøsitet og forventningspres hos ledige med særlige behov. Der er derfor visse ting, du med fordel kan forberede og italesætte i forbindelse med samtalen.

- **Fortæl om formålet med samtalen:**

Gør det klart fra start, at samtalen ikke er en eksamen, men blot en åben og nysgerrig snak, hvor I lærer hinanden bedre at kende.

- **Vær nysgerrig på kandidatens baggrund**

Der kan være mange årsager til, at kandidaten har haft svært ved at komme i job. Det kan være fysiske eller psykiske udfordringer, tidligere misbrug eller kriminalitet. Spørg derfor åbent og nysgerrigt ind til deres baggrund.

- **Skab en tryk ramme**

Start med at fortælle lidt om dig selv og arbejdspladsen for at skabe en mere afslappet stemning. Giv også plads til pauser og refleksion for at imødekomme kandidatens nervøsitet.

- **Fokuser på kompetencer og potentialer**

Spørg ind til, hvad kandidaten kan og gerne vil – ikke kun hvad de har lavet før. Vær opmærksom på skjulte kompetencer, fx fra frivilligt arbejde, familieansvar eller tidligere erfaringer uden for det formelle arbejdsmarked.

- **Overvej mulighed for fleksibilitet og støtte**

Tænk over, om der er mulighed for, at arbejdsopgaver eller arbejdstider kan tilpasses til kandidatens særlige behov. Der kan måske også være brug for ekstra oplæring og en mentor, der kan støtte kandidaten i opstartsfasen. Måske kan det også være relevant at samarbejde med jobcentret, hvis der skulle opstå udfordringer undervejs i ansættelsen.

- **Kend til ansættelsesformer og støtteordninger**

Du kan med fordel sætte dig ind i de forskellige ansættelsesformer og støtteordninger, som gør det nemmere at ansætte medarbejdere med særlige behov i din virksomhed. Kontakt evt. jobcentret for mere information. Måske har kandidaten også selv erfaring med nogle af løsningerne fra et tidligere job. Del jeres viden, så I har et fælles udgangspunkt for at tale videre om, hvilken mulighed der passer bedst på jeres samarbejde.



Praktisk information forud for samtalen

Har du mulighed for at kontakte kandidaten inden samtalen, kan du afhjælpe nervøsitet og forventningspres ved at give praktisk information om samtalsforløbet.

- **Hvad skal der ske til samtalen?**

Fortæl kort om samtalsforløbet: I fortæller lidt om jobbet og arbejdspladsen. Så fortæller kandidaten om sig selv, og til sidst får I en snak om, hvad næste skridt kan være.

- **Hvor lang tid tager samtalen?**

Angiv varigheden, fx 30-45 minutter, og nævn, at der er tid til pauser, hvis det er nødvendigt. Det kan være rart at vide, at man ikke skal skynde sig.

- **Hvornår og hvor foregår samtalen?**

Giv en præcis adresse, tidspunkt og evt. information om transportmuligheder. Tilføj gerne et billede af bygningen eller et kort, hvis muligt. Oplys også, om der er elevator, adgang for kørestol mv. Forklar også, hvordan kandidaten melder sin ankomst.

- **Hvem er til stede ved samtalen?**

Fortæl, hvem der deltager i samtalen. Det kan her være godt at nævne, at deltagerne blot er interesseret i at lære kandidaten at kende – ikke at vurdere eller dømme.

- **Hvem kan kandidaten kontakte med spørgsmål?**

Oplys navn, telefonnummer og e-mail på en kontaktperson, som kandidaten trygt kan henvende sig til med spørgsmål – også hvis der er behov for særlig støtte, tolk, ledsager eller andet.



Tjekliste til onboarding

Det er altid en god idé at have en fast procedure, når du skal onboarde nye medarbejdere og give dem en god opstart på deres nye arbejdsplads. Når du ansætter medarbejdere med særlige behov, kan det være ekstra vigtigt at have en fast procedure, så I fra start kan få afstemt, hvilke hensyn og tilpasninger, der skal til for at din nye medarbejder falder godt til.

Før start

- Aftal hvilke opgaver den nye medarbejder skal løse i den første tid, og hvem, der introducerer til de forskellige opgaver.
- Find en medarbejder, der har lyst til at være kontaktperson for din nye medarbejder. En der kan besvare spørgsmål til fx rutiner, omgangstone eller formelle/uskrevne regler.
- Lav en introplan til den nye medarbejder.
- Orienter de nærmeste kolleger om deres nye kollega og fortæl, om vedkommende har særlige hensyn, de skal være obs på.

Den første dag

- Få aftalt, hvem der tager imod den nye medarbejder, og hvem har ansvar for hvad, fx hvem laver rundvisning og introducerer medarbejderen for sine nye kolleger?
- Hav de første opgaver klar og giv en grundig introduktion til dagens og måske den første uges opgaver.
- Introducer medarbejderen til diverse it-systemer, arbejdsmiljø og sikkerhedsregler.
- Vær opmærksom på at give konstruktiv feedback løbende, så din nye medarbejder føler sig tryk og klædt på til sine opgaver.

Den første tid

- Følg gerne dagligt op på, hvordan det går. Giv plads til spørgsmål og forklaringer. Måske din nye medarbejder har spørgsmål til sine opgaver.
- Husk, at der er mange nye indtryk, når man starter et nyt sted. Det kan derfor være en god ting at få gentaget interne procedurer, regler, opgaveinstruktioner, etc.
- Giv gerne respons på, om opgaver er løst tilfredsstillende. Særligt unge kan være usikre på, om de gør det godt nok.

Opfølgning

- Husk at spørge løbende ind til, hvordan det går, og om der skal justeres i opgavemængde eller laves andre tilpasninger.
- Hav gerne faste opfølgningsmøder, hvor I forventningsafstemmer ift. opgaver, trivsel m.m.



8 råd til ledelse af medarbejdere med særlige behov

1. Spørg til udfordringerne

Spørg ind til, hvilke rammer og hvilken hjælp der skal til, for at medarbejderen med særlige behov bedst kan bruge sine kompetencer. Det kan være spørgsmål som:

- Er der tidspunkter, hvor udfordringerne ikke fylder så meget?
- Hvad der skal til, for at udfordringerne fylder mindre?
- Hvad kan fungere særligt godt?
- Hvad kan gøre udfordringerne værre?
- Hvordan kan vi undgå det?

2. Spørg til de gode løsninger

Stil konkrete spørgsmål, der kan hjælpe jer med at finde frem til, hvordan de særlige behov bedst håndteres i hverdagen. Husk, at selv små tiltag kan have en stor virkning. Eksempler på gode spørgsmål:

- Vil det hjælpe, hvis du afskærmes fra andre?
- Er det bedst at få en eller flere opgaver ad gangen?
- Har du brug for en kollega, du fast kan tale med om nye opgaver og andre ting vedrørende arbejdet?
- Hjælper det dig, hvis du fx har en fast plads i kantinen? Måske et bord uden smalltalk?

3. Find en kontaktperson

Find en kollega, som kan være kontaktperson. Så er der altid én at spørge, og én der har et ekstra øje på, hvordan det går. Overvej, hvem der vil være god til opgaven som kontaktperson. Husk også at sikre dig, at vedkommende gerne vil have opgaven. Det kan være en kollega, der:

- Kender virksomheden godt både ift. produktion, normer, kultur m.v.
- Er god til at kommunikere og give tydelig respons
- Ikke har berøringsangst
- Er tålmodig.

4. Informér kollegerne

Kollegerne skal ikke kende en lang sygehistorie, men de er nødt til at vide, hvad de skal tage hensyn til. Aftal derfor med den nye medarbejder, hvad der er vigtigt, at kollegerne får at vide. Det kan fx være:

- Særlige hensyn
- Adfærdsmæssige ting, de skal være obs på eller undlade at gøre, fx berøring, høje toner, pludselige ændringer el.lign.
- Hvad de kan gøre, hvis der opstår noget pludseligt, fx et angstanfald.



5. Find passende udfordringer

Når man er ny på en arbejdsplads, har man brug for succeser. Dem kan man få ved at løse opgaver med en passende sværhedsgrad. Lav evt. et prioriteringsskema, hvor opgaverne er nærmere beskrevet, og som løbende kan bruges i dialogen mellem leder og medarbejder.

6. Giv feedback

Har din nye medarbejder været væk fra arbejdsmarkedet i en længere periode, kan han eller hun have ekstra brug for at få at vide, hvornår opgaven er løst godt nok.

Husk derfor at rose det, der går godt, og kom med bud på, hvordan andre ting kan gøres bedre. Giv tydelig og konkret respons på arbejdsopgaverne, og husk at fortælle om de uskrevne og skrevne regler.

I den første tid bør du også være opmærksom på, hvor mange informationer og instruktioner, du giver, så din nye medarbejder kan følge med.

7. Vær klar til at justere

De løsninger, I når frem til i starten, er måske ikke de helt rigtige, når I først prøver dem af i praksis. Sørg derfor for at følge løbende op på, hvordan det går, og om der skal laves tilpasninger. Det kan fx være:

- Fleksibilitet i forhold til arbejdssted, fx mulighed for at arbejde hjemme
- Fleksible arbejdstider, fx ved at kunne møde senere på arbejde
- Ekstra tid, fx ekstra tid til at forstå en opgave eller gennemføre en opgave
- Pauser i løbet af dagen, fx mulighed for at gå lidt for sig selv og få hjernerø
- Stillezoner, fx adgang til arbejdsstationer/rum med mindre støj for at kunne fokusere bedre og reducere overstimulation.

8. Bed om hjælp fra kommunen

Tag gerne kontakt til jobcentret i kommunen, hvis udfordringerne er større, end I selv kan klare. Jobcentret kan i mange tilfælde hjælpe med at finde løsninger. Det kan fx være i form af særlige hjælpemidler, vejledning om arbejdspladsindretning eller tilskud til personlig assistance.



Når din nye medarbejder er nydansker

Alle medarbejdere er forskellige og kan have individuelle behov på arbejdspladsen. Når din medarbejder er nydansker, fx flygtning eller immigrant, er der dog en række fælles opmærksomhedspunkter. Når du kender disse, kan du som leder skabe de bedste forudsætninger for et godt samarbejde med din nye medarbejder.

5 tips til den gode forberedelse

1. Find arbejdsopgaver, der ikke kræver, at man kan tale flydende dansk

Sproget er en vigtig vej til at blive en del af det danske arbejdsmarked. Find derfor arbejdsopgaver, man kan løse, mens man stadig er ved at lære dansk. Det kan være:

- Opgaver uden behov for præcis kommunikation
- Opgaver, hvor man samarbejder og snakker med andre kolleger
- Opgaver, som ikke forudsætter, at man selv kan læse komplicerede instruktioner/vejledninger.

2. Fortæl om særlige krav og kompetencer

Afklar, om I stiller særlige krav til fx faglige kompetencer, personlige kompetencer, præcision eller hurtighed. Det kan være særlig vigtigt, når det drejer sig om nydanskere, der ikke kender det danske arbejdsmarked, og som derfor ikke ved, hvilke krav I typisk stiller i jeres branche.

3. Spørg, om I skal tage særlige hensyn

Måske har den nydanske medarbejder brug for at tale om, hvordan det går i hjemlandet. Eller måske har medarbejderen ikke lyst til at tale, fordi arbejdsdagen er en pause fra tanker om det, man har oplevet. Opbyg en samtalekultur, hvor det er ok at sige til og fra.

4. Introducér medarbejderen til en dansk arbejdsplads

Læg vægt på:

- Hvad den nydanske kollega skal vide om arbejdspladsens regler – både de skrevne og uskrevne
- Hvilke sikkerhedsprocedurer den nye kollega skal kende til, og hvem der introducerer dem.
- Hvilke kerneværdier den nye kollega skal kende – fx i forhold til kundekontakt eller hygiejne.

5. Fortæl kollegerne om den nye kollega

Lav en forventningsafstemning og fortæl fx om:

- Hvorfor virksomheden har valgt at tage en nydansk kollega eller praktikant ind
- Hvad I konkret forventer af kollegerne
- Hvad kollegerne skal vide om kandidatens baggrund og eventuelle skånehensyn, som har betydning i jobbet
- Hvordan de kan hjælpe med sproget og de skrevne/uskrevne regler på arbejdspladsen.



Kulturen på arbejdspladsen

Når man rekrutterer og arbejder sammen med medarbejdere med andre kulturelle baggrunde, kan man møde andre måder at tænke og forstå verden på. Det betyder, at du også selv skal være opmærksom på din egen kultur og forståelse af verden omkring dig. Det kan fx handle om:

- **Forskellige opfattelser af tid**

Vi kan have meget forskellige opfattelser af tid afhængigt af, hvor i verden vi er fra. I Danmark lærer vi, at det er vigtigt at overholde tiden. I andre lande kan andre hensyn godt overtrumfe at komme til tiden. Husk at spørge ind til grunden, hvis medarbejderen kommer for sent, og husk at det for medarbejderen kan være en helt legitim grund. Forklar løbende, hvorfor det er vigtigt at komme til tiden på jeres arbejdspladser.

- **Selvstændighed på jobbet**

På danske arbejdspladser forventes det, at medarbejderne selvstændigt kan tage fat, hvor der er behov. Men medarbejdere fra andre kulturer holder sig måske fra selv at gå i gang med en opgave som et tegn på respekt for lederens autoritet. Vær derfor nysgerrig på årsagen. For at undgå misforståelser kan I lave en liste med opgaver, som medarbejderen altid kan udføre uden anvisning fra lederen.

- **Private ærinder i arbejdstiden**

I Danmark tilsidesætter man som udgangspunkt ikke arbejdet på grund af private anliggender. I andre kulturer har fx familien en anden rolle, og en nydansk medarbejder kan stå i et dilemma, hvis et familiemedlem ringer i arbejdstiden og skal have hjælp med noget, der ikke er akut. Forklar medarbejderen, hvorfor arbejdet som udgangspunkt skal prioriteres højest, og at det både går ud over kolleger og evt. produktionen, hvis man går i arbejdstiden.

- **Andre uskrevne regler på arbejdspladsen**

I andre lande kan man have et langt større hierarki på arbejdspladsen end i Danmark. En nydansk medarbejder kan fx være i tvivl, om man må sidde ved samme bord som chefen i kantinen, om man er tvunget til at arbejde over, hvis chefen spørger, eller om man skal fortælle det til chefen, hvis man har lavet en fejl. Det kan betale sig at være ekstra opmærksom på ting, vi måske tager for givet.

Sproget på arbejdspladsen

Arbejdspladsen er en rigtig god træningsbane til at øve sproget. Som virksomhed kan I lære nydanskere:

- relevante fagord, som klæder ham eller hende på i forhold til specifikke opgaver og brancher
- gængse ord og vendinger, som man bruger i det daglige sprog, og som klæder nydanskeren på til at kunne kommunikere på en dansk arbejdsplads.

4 tips, når du hjælper nydanske kolleger med at lære dansk

- 1) Undgå ukonkrete ord som "herover" (hvor er det?) eller "snart" (hvornår er det?)
- 2) Pas på med ordet "ikke". *Vil du ikke lige hjælpe mig* kan opfattes som, at man ikke ønsker hjælp.
- 3) Ironi og talemåder er svære at forstå, når man er ved at lære dansk.
- 4) Det er ikke nok at spørge: *Forstår du?* Bed i stedet din nydanske kollega om at genfortælle, hvad vedkommende har forstået.



Når din nye medarbejder er neurodivergent

Alle medarbejdere er forskellige og kan have individuelle behov på arbejdspladsen. Nogle medarbejdere kan være neurodivergente og have en hjerne, der fungerer anderledes end den typiske hjerne. Det er meget individuelt, hvad der skal til, for at neurodivergente medarbejdere kan bruge deres kompetencer bedst.

Der er dog nogle fælles opmærksomhedspunkter, som du som leder kan tage udgangspunkt i for at skabe de bedste forudsætninger for et godt samarbejde med din nye medarbejder.

Hvad er neurodivergens?

Neurodivergens er en betegnelse, der dækker over, at nogle hjerner fungerer anderledes end den typiske hjerne. Neurodivergente kan have diagnoser som ADHD eller autisme, men de kan også have andre udfordringer som ordblindhed, OCD eller angst (Weird works, 2025).

Det anslås, at op mod 20 % af befolkningen er inden for kategorien neurodivergent. Det vil dermed sige, at en ud af fem har en hjerne, der fungerer anderledes end den typiske hjerne (Hans Knudsen Institut, 2024).

Behov for tilpasninger

En af årsagerne til, at nogle neurodivergente medarbejdere kan opleve udfordringer, er, at vores arbejdspladser ofte er indrettet med udgangspunkt i neurotypiske hjerner. Det kan for eksempel komme til udtryk gennem faste mødetider, krav om fysisk fremmøde eller kontormiljøer, hvor det er svært at skærme sig mod distraktioner.

Det er derfor vigtigt, at du som leder er nysgerrig på, om det, I plejer at gøre, kan gøres anderledes. Du vil typisk opdage, at der blot skal få og små tilpasninger til for at favne en bredere medarbejdergruppe.

Eksempler på tilpasninger:

- Fleksibelt arbejdssted, fx mulighed for at arbejde hjemme, når behovet er der
- Flexible arbejdstider, fx ved at kunne møde senere på arbejde
- Ekstra tid, fx mere tid til at forstå en opgave eller gennemføre en opgave
- Pauser i løbet af dagen, fx mulighed for at gå lidt for sig selv og få "hjernerø"
- Stille zoner, fx adgang til arbejdsstationer/rum med mindre støj for at kunne fokusere bedre og reducere overstimulering.



Hjælp fra jobcentret

Via jobcentret findes der flere ordninger, der kan give jeres medarbejdere den ekstra hjælp eller særlig støtte, der kan bidrage til, at de kan blive på arbejdspladsen.

Mentorordningen

En mentor er en person, som kan støtte og vejlede en anden person (mentee), der har særlig brug for hjælp for at blive ansat i en virksomhed. Det kan også være i forbindelse med tilbud, som jobcentret har iværksat i din virksomhed, fx praktik, løntilskud, fleksjob el.lign.

Hvis mentoropgaven ligger ud over, hvad man kan forvente, at virksomheden normalt vil gøre, kan det være muligt i en tidsbegrænset periode at få medarbejderens jobcenter til at dække lønudgifterne til de timer, mentoren bruger på opgaven.

Personlig assistance

Jobcentret kan yde tilskud til virksomheder, der fastholder eller ansætter en medarbejder, fx med kognitive funktionsnedsættelser, hvor medarbejderen har brug for ekstra hjælp til at klare bestemte dele af arbejdet.

Den personlige assistance er ofte en kollega, der kan hjælpe, når der er arbejdsopgaver, som medarbejderen ikke kan klare på grund af en varig og betydelig funktionsnedsættelse. Det kan fx være at:

- skabe faste rutiner for arbejdsdagen
- hjælpe med at dele dagens opgaver op i passende bidder
- sætte de enkelte opgaver i gang og måske også hjælpe med at afslutte dem
- hjælpe med at deltage i frokostpauserne, til sociale aktiviteter o. lign.
- være med til at skabe forståelse på arbejdspladsen.

Hjælpemidler og arbejdspladsindretninger

Jobcentret kan yde tilskud til hjælpemidler, så en medarbejder med en funktionsnedsættelse kan udføre arbejdsopgaver, som ellers ville være svære at udføre pga. funktionsnedsættelsen. Der kan kun gives tilskud til hjælpemidler, som ikke normalt findes på arbejdspladsen.

Derudover kan I også få tilskud til mindre arbejdspladsindretninger, der gør det nemmere for medarbejderen at udføre sine opgaver.

Eksempler på hjælpemidler:

- Lyddæmpende høretelefoner, hvis disse ikke allerede er fast udstyr på arbejdspladsen
- Digitale hjælpemidler, fx apps til at holde struktur og bevare overblik over opgaver.

Eksempler på mindre arbejdspladsindretninger:

- Lamper med særligt lys
- Opsætning af skillevægge
- Lydisolerende lofter og vægge.



Når din nye medarbejder har et fysisk handicap

Alle medarbejdere er forskellige og kan have individuelle behov på arbejdspladsen. Når din medarbejder har et fysisk handicap, er der dog nogle fælles opmærksomhedspunkter. Ved at kende disse kan du som leder skabe de bedste forudsætninger for et godt samarbejde med din nye medarbejder.

Oftest vil det ikke give de store udfordringer at ansætte en medarbejder med et fysisk handicap, når kompetencerne matcher jeres arbejdskraftbehov.

De fysiske handicap kan fx være bevægelseshandicap, et synshandicap, et hørehandicap eller lignende.

Syv råd, når en person med handicap søger jobbet

1. Undersøg, om kompetencerne er til stede
2. Afklar, om handicappet har nogen betydning i arbejdsdagen
3. Få ansøgerens løsningsforslag i spil, hvis der er brug for særlige vilkår
4. Inddrag jobcentret, hvis der er brug for særlig støtte
5. Lav klare aftaler om eventuelle skånehensyn
6. Aftal, om der er brug for at følge op på, hvordan det går
7. Afklar, om kollegaerne skal orienteres om eventuelle særlige hensyn.

Behov for særlig indretning/tilpasning eller hjælpemidler

Som arbejdsgiver er du forpligtet til at undersøge og gennemføre nødvendige og rimelige tilpasninger, så en person med handicap kan udføre arbejdet på lige fod med andre.

Er der behov for mere, end hvad der er rimeligt, at I som virksomhed selv kan klare, så vær opmærksom på, at der kan søges om støtte til hjælpemidler, arbejdsredskaber, ændringer i arbejdspladsens indretning eller personlig assistance gennem jobcentret.

Der kan være behov for særlig fysisk indretning:

- Ramper, automatiske døre, elevatorer, handicaptoilet og brede døråbninger for kørestolsbrugere
- Ergonomiske møbler og justerbare arbejdsstationer.

Der kan være behov for særlig tilpasning af arbejdsstationer og redskaber:

- Tilpasning af arbejdsredskaber
- Særligt ståunderlag
- Løfteanordninger.



Der kan være behov for teknologiske hjælpemidler:

- Skærm læsere og forstørrelsesprogrammer til personer med synshandicap
- Tale-til-tekst-software eller tekst-til-tale-systemer
- Høretekniske hjælpemidler som teleslynger eller forstærkere.

Behov for fleksibilitet i arbejdstider og opgaver

Mulighed for fleksible arbejdstider og for fx at arbejde hjemme kan gøre en stor forskel, når medarbejdere med fysisk handicap søger jobbet. Flexibiliteten kan være med til at skabe en hverdag, hvor medarbejderen får mulighed for at bidrage med sine kompetencer på en måde, der fungerer i praksis.

Eksempler på løsninger:

- Mulighed for nedsat tid, hjemmearbejde eller ændrede arbejdsopgaver.
- Information til og evt. oplæring af kolleger i, hvordan man bedst samarbejder med en kollega med det pågældende handicap.
- Løbende dialog og regelmæssige samtaler om trivsel og behov for justeringer.

Personlig assistance

Jobcentret kan yde tilskud til virksomheder, som fastholder eller ansætter en medarbejder med fysisk handicap, hvor medarbejderen har brug for ekstra hjælp til at klare bestemte dele af arbejdet.

Den personlige assistance er ofte en kollega, der kan hjælpe, når der er arbejdsopgaver, som medarbejderen ikke kan klare på grund af en varig og betydelig funktionsnedsættelse.



Find balancen og skab en inkluderende arbejdsplads

Medarbejdere med særlige behov har ofte brug for ekstra hensyn, som gør det muligt for dem at være en del af arbejdspladsen og bidrage på lige fod med andre, fx i form af fleksible arbejdstider, justerede opgaver eller flere pauser. Men de samme hensyn kan også give en følelse af at være uden for fællesskabet.

Der er især fem forhold på arbejdspladsen, som i nogle tilfælde fremmer fællesskabsfølelsen, men som andre gange kan virke ekskluderende. Derfor er det vigtigt, at du som leder er opmærksom på at finde den rette balance og de løsninger, der både støtter den enkelte og styrker fællesskabet.

1. Arbejdstid vs. pauser

Medarbejdere med særlige behov har ofte brug for kortere arbejdsdage eller fleksible arbejdstider for at kunne fungere godt på jobbet. Det handler ikke om, at de skal have mere fri eller flere pauser, men om at have de rette rammer for at kunne arbejde. Kolleger kan desværre fejltolke pauser og kortere arbejdsdage og tro, at det handler om at have mere fri. Det kan få medarbejdere med særlige behov til at føle sig udenfor eller misforstået.

Find balancen mellem arbejdstid og pauser: Se arbejdstid og behovet for pauser som to uadskillelige dele, hvor pauserne for nogle medarbejdere er en nødvendig forudsætning for at kunne arbejde.

2. Taknemmelighed vs. udvikling

Mange medarbejdere med særlige behov er glade for at have fået et job, fordi det har forbedret deres trivsel og selvtillid. Men medarbejdernes taknemmelighed for jobbet kan også få dem til at presse sig selv for meget, fordi de føler, at de skal "gøre sig fortjent" til jobbet. De kan blive så optaget af at beholde jobbet, at de glemmer at overveje, hvordan de kan få nye opgaver og udvikle sig i jobbet.

Find balancen mellem taknemmelig og udvikling: Hjælp medarbejderen med at finde ro i ikke at skulle bevise noget – og vis, at der også er plads til at vokse og udvikle sig i jobbet.

3. Selvbestemmelse vs. støtte

Medarbejdere med særlige behov har brug for at have indflydelse på deres egen arbejdsdag, så de får følelsen af at kunne selv. Men de har også brug for, at ledelsen og kolleger støtter dem i, at de også får holdt pauser og siger fra, så de ikke bliver overbelastede. Det kan fx være ved selv at kunne vælge, om de vil deltage i møder, til frokost eller ved sociale arrangementer. Det har stor betydning, at de inddrages, så beslutninger ikke tages for dem. Støtten kan også være hjælpemidler, fysiske eller digitale, som gør dem mere selvhjulpne.

Find balancen mellem selvbestemmelse og støtte: Giv plads til, at medarbejderen selv kan bestemme over sin arbejdsdag, men støt også medarbejderen i at få holdt pauser og sige fra for ikke at blive overbelastet.



4. Åbenhed vs. tavshed

Medarbejdere med særlige behov kan være bange for at fortælle om deres udfordringer, fordi de frygter fordomme og at blive opfattet som en belastning. Men omvendt hvis ingen ved, hvad de kæmper med, kan det være svært at give dem den rette hjælp, og dermed også svært for dem at udføre deres arbejde på de bedste præmisser. Derfor er det vigtigt at skabe et rum, hvor man trygt kan fortælle om sine behov samtidig med, at det også er helt okay at holde noget for sig selv.

Find balancen mellem åbenhed og tavshed: Giv plads til, at medarbejderen kan fortælle om sine udfordringer, men respektér også hvis medarbejderen gerne vil holde visse ting for sig selv.

5. Potentialer vs. begrænsninger

Nogle gange bliver der fokuseret for meget på, hvad medarbejdere med særlige behov ikke kan – og så overser man alt det, de faktisk kan bidrage med. Omvendt kan det også gå galt, hvis man som leder eller medarbejderen selv har for høje forventninger og presser for hårdt. Det kan føre til stress og sygemeldinger, som holder medarbejderen væk fra arbejdsfællesskabet.

Find balancen mellem potentialer og begrænsninger: Se og brug medarbejderens styrker, men husk også at tage hensyn til begrænsningerne, så medarbejderen ikke bliver for presset

Ovenstående fem forhold bygger på interviews med medarbejdere med særlige behov om deres oplevelser af, hvad der fremmer eller hæmmer følelsen af at være inkluderet på arbejdspladsen. De 5 forhold er identificeret og beskrevet af Pernille Juhl og Frederikke Bahnsen, cand.soc. i uddannelsesvidenskab, i forbindelse med deres speciale.



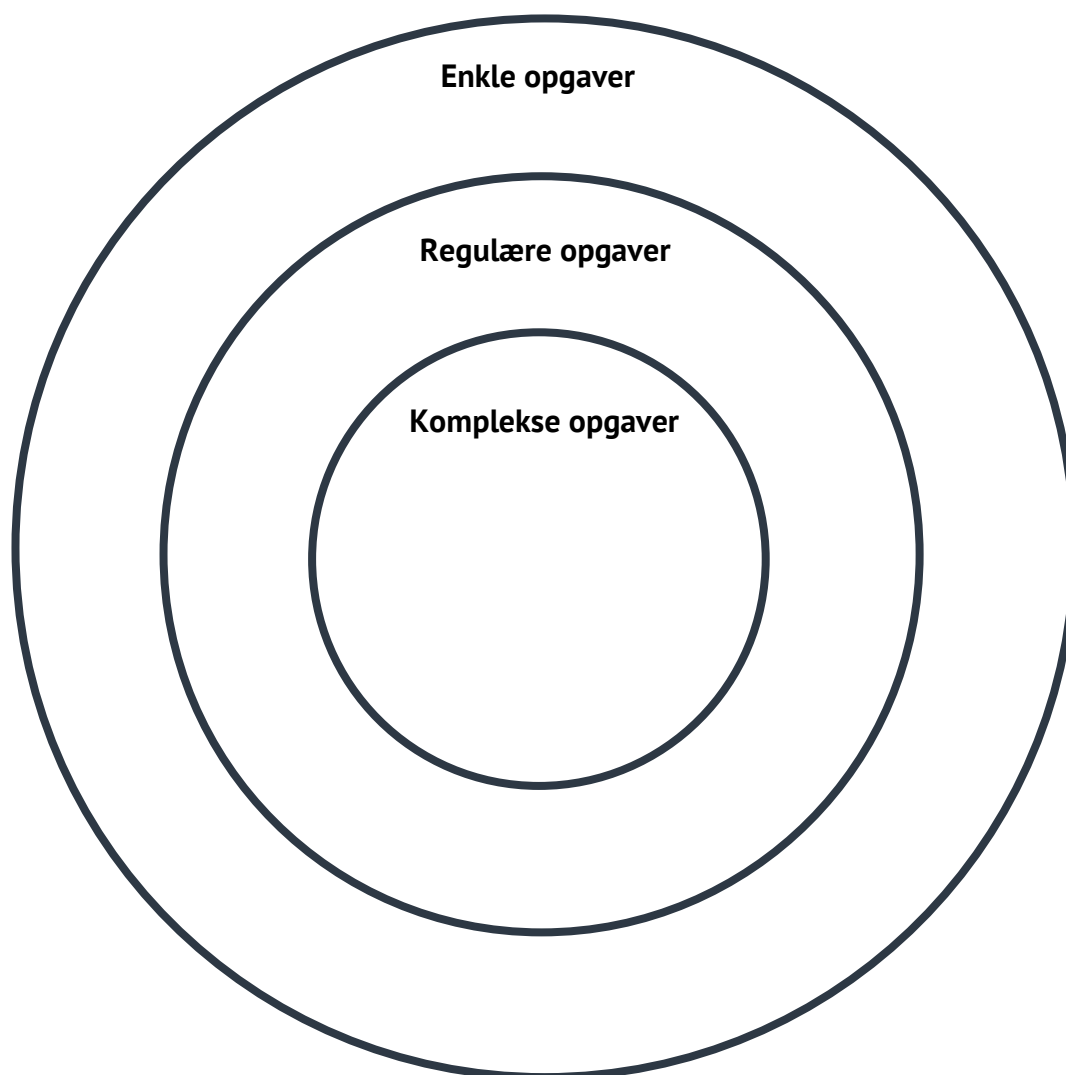
Spot kompetenceudviklingen

Som virksomhed har I mange forskellige typer opgaver – nogle er mere komplekse end andre. Med dette værktøj får du et overblik over, hvilke opgaver der er mere komplekse og kræver særlig faglig eller specialiseret viden.

Med overblikket bliver det lettere for dig at se, hvordan du kan udvikle dine medarbejdere og dermed opnå de kompetencer, der er brug for i virksomheden.

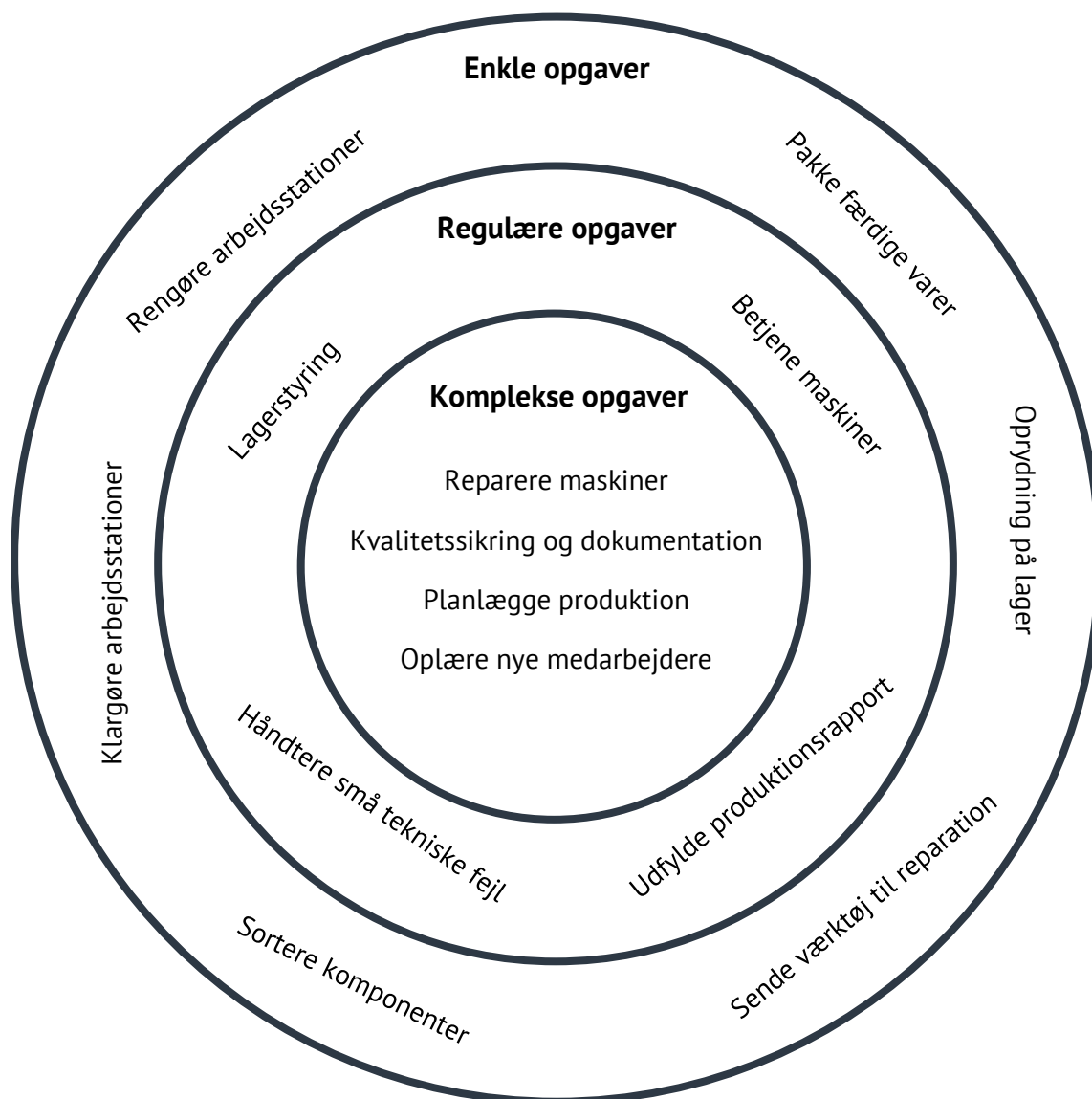
Eksempler på henholdsvis enkle, regulære og komplekse opgaver:

- **Enkle opgaver:** Pakke varer, klargøre værktøjer, rydde op, gøre klar til frokost
- **Regulære opgaver:** Betjene maskiner, bestille varer, servicere kunder, skrive rapporter
- **Komplekse opgaver:** Reparere maskiner, kvalitetssikre, oplære nye medarbejdere.



Eksempel på en udfyldt model

Her ser du et eksempel på en udfyldt model, hvor opgaver i en produktionsvirksomhed er inddelt ud fra kompleksitet.



Værktøjet er udviklet med inspiration fra BM Silos Spot-et-job model.

Dialognøglen

Dialognøglen hjælper dig i din lederrolle med at starte dialogen med din medarbejder med særlige behov.

Værktøjet støtter dig i at være undersøgende og professionelt nysgerrig på din medarbejders oplevelse af, hvad der er vigtigst at tale om i forhold til trivsel.

Guide til brug af dialognøglen

1. Planlæg et møde

Aftal en tid og et sted for et møde, hvor både du som leder og din medarbejder deltager.

2. Introducér dialognøglen

Print en kopi af dialognøglen både til dig selv og medarbejderen. Præsenter formålet med dialognøglen med dine egne ord. Forklar, at målet er at åbne en ærlig dialog om trivsel på arbejdspladsen.

3. Vælg de vigtige ord

Bed medarbejderen om at markere de tre ord på dialognøglen, som er vigtigst for medarbejderen i forhold til trivsel. Samtidig skal du selv vælge de tre ord, som er vigtigst for dig at tale med din medarbejder om.

4. Drøft de valgte ord

Placér begge kopier af dialognøglen foran jer. Begynd at tale om de ord, I hver især har valgt.

5. Omsæt dialogen til handling

Aftal, hvilke handlinger der evt. skal til for at styrke trivslen. De aftalte handlinger bliver jeres aftale, som I kan følge op på.

6. Planlæg opfølgning

Aftal en dato for et nyt møde, hvor I kan drøfte, hvordan det går med de aftalte handlinger. Brug gerne fortsat dialognøglen til jeres løbende forventningsafstemning.

Vær nysgerrig på ordenes betydning

Det er vigtigt, at du sætter ord på, at øvelsen ikke kan "vindes". Fx kan I komme ud for, at I vælger de samme ord, men gennem dialogen erfarer, at I forstår ordene forskelligt. Det kan også være, I vælger forskellige ord, men opdager, at I mener det samme.

Stil spørgsmål som:

- Du har valgt ordet "anerkendelse". Hvad forstår du ved anerkendelse?
- Hvornår er netop anerkendelse vigtigt for dig?
- Hvornår er anerkendelse særligt vigtigt for dig?
- Hvad gør det ved dig, når du ikke får anerkendelse?
- Hvilke handlinger skal jeg gøre, for at du oplever anerkendelse?

■ **Medarbejder:**

Sæt X ved de tre ord, som er vigtigst for dig at tale med din leder om i forhold til din trivsel.

■ **Leder:**

Sæt X ved de tre ord, som er vigtigst for dig at tale med din medarbejder om.

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| ☐ Udvikling | ☐ Tryghed | ☐ Fleksibilitet |
| ☐ Anerkendelse | ☐ Indflydelse | ☐ Motivation |
| ☐ Samarbejde | ☐ Prioritering | ☐ Tillid |
| ☐ Hensyn | ☐ Fællesskab | ☐ Klarhed i opgaven |
| ☐ Ansvar | ☐ Variation | ☐ Ærlighed |
| ☐ Feedback | ☐ Tonen | ☐ [Valgfrit ord] |



**Velliv
Foreningen**

cabi
PLADS TIL FLERE
I ARBEJDE

TIL LEDERE OG MELLEMLEDERE

Tag hånd om trivslen!

Tips og tricks til små og mellemstore virksomheder

05

Dialog er nøgleordet

06

De små handlinger, der kan
gøre en forskel

09

Bud på en trivselsproces

Indhold



Tag hånd om trivslen i din virksomhed.....	03
Trivsel på arbejdspladsen kan handle om mange ting.....	04
Dialog er nøgleordet	05
De små handlinger, der gør en forskel	06
Den vigtige samtale med din medarbejder	08
Bud på en trivselsproces	09
Fase 1 - hvorfor vil du arbejde med trivsel?.....	10
Fase 2 - hvad er god trivsel?	12
Fase 3 - udvælg temaer	16
Fase 4 - arbejd med temaer.....	18
Fase 5 - opfølgning og næste skridt.....	22

Udgivet af:

Cabi – plads til flere i arbejde
Åboulevarden 70, 3. sal
8000 Aarhus C
Telefon: 8612 8855
Web: www.cabiweb.dk

December, 2021
1. udgave
ISBN nr. 978-87-91442-64-3

Tag hånd om trivslen i din virksomhed

Er du optaget af trivslen i din virksomhed? Det er du sikkert. For en virksomhed, hvor medarbejdere og ledere trives, har ofte lavt sygefravær, høj produktivitet og lettere ved at fastholde sine medarbejdere. For slet ikke at tale om, at det er langt nemmere for dig at rekruttere nye dygtige medarbejdere.

Hvis du vil øge kvaliteten i opgaveløsningen, skal du have fokus på, at medarbejderne trives i samarbejdet om den. Dit fokus på trivslen har ligeså stor betydning for din virksomhed som dit fokus på tal og bundlinjen.

Flere ledere oplever, at det kan være svært at finde ud af, hvad man skal gribe fat i, selv om de har de bedste hensigter.

Cabi har gennem projekt "Tag hånd om trivslen" støttet af Velliv Foreningen i tre år rådgivet og givet sparring til over 450 mindre, private virksomheder om de greb, de kan bruge for at fremme trivslen.

I denne pjece har vi samlet nogle af de gode råd og redskaber, som vi har erfaret kan gøre en forskel. Pjecen er målrettet ledere og mellemledere i små og mellem-

store virksomheder og især virksomheder med 25-250 medarbejdere.

At arbejde med trivslen er et evighedsarbejde, som man løbende skal følge op på. Det skal hele tiden have opmærksomhed. Det handler ikke nødvendigvis om at tale om 'trivsel'. Det kan også være at arbejde med og tale om de elementer, der skaber trivsel – for den enkelte, for teamet og for organisationen.

Trivsel er først og fremmest ledelsens ansvar, men alle har et ansvar og en rolle. Medarbejderne har et ansvar, de tillidsvalgte har et særligt ansvar, teamledere og andre særlige nøglepersoner har et ansvar. Det er derfor vigtigt at samarbejde om at vedligeholde og udvikle trivslen.

Der er stor forskel på de vilkår og rammer, I har i de forskellige typer og størrelser af virksomheder. Derfor præsenterer vi først de små greb, som du kan tage i brug, og efterfølgende nogle råd og redskaber, som kan bruges i en proces. Brug det, der giver mening for dig, når du vil fremme og vedligeholde trivslen i din virksomhed.



Medarbejdere, der trives, skaber også trivsel omkring sig. Derfor kan jeg kun anbefale, at man arbejder målrettet med trivsel, uanset om man har ufaglærte eller akademiske medarbejdere."

Mette Dimes Høeberg
Personalechef i Den Gamle By

Trivsel på arbejdspladsen kan handle om mange ting



“God trivsel er et resultat af, at der hos hver enkelt medarbejder er balance mellem de udfordringer, der gives, og de ressourcer, der er til rådighed. Den enkelte ansatte mærker løbende, om der er balance mellem udfordringer og ressourcer, og denne opfattelse skabes i samspillet mellem medarbejdere, mellem medarbejdere og ledere og mellem de forskellige dele af organisationen. Arbejdet med at skabe god trivsel er altså vedvarende og noget, der skabes i dialogen og kommunikationen på alle niveauer af organisationen.”
Videncenter for Arbejds miljø

Trivselsblomsten

Der er mange elementer, der har indflydelse på trivslen. Bladene i trivselsblomsten er ikke udtømmende for de elementer, der kan justeres på. De er en illustration af, at der er mange faktorer, der kan have betydning for trivslen.



Dialog er nøgleordet

At få talt sammen løbende er nok det vigtigste greb, du skal sikre som leder for at have føling med trivslen og for at fremme den. Det gælder både den løbende dialog med dine medarbejdere, eventuelle mellemledere og tillidsvalgte, mellem ledere, men også dialogen mellem dine medarbejdere.

Forskel på formel og uformel dialog

Den formelle dialog handler fx om løbende en til en-møder med dine medarbejdere, faste personale- eller teammøder, møder i samarbejdsudvalget eller i arbejdsmiljøorganisationen.

Den uformelle dialog er fx de snakke, du får ved kaffemaskinen, på en godmorgenrunde, i frokoststuen eller på din tur gennem en afdeling.

Det hele bidrager til, at du har fingeren på pulsen i forhold til, hvordan dine medarbejdere trives, og det kræver vedholdenhed, struktur og opfølgning løbende. Derfor er det vigtigt at skabe tid og rammer til dialog – mellem dig og medarbejderne, men også medarbejderne imellem. Den gode dialog medarbejderne imellem er nok ligeså vigtig for trivslen.

Trivsel er nemlig et fælles ansvar. Alle i virksomheden har et ansvar for, at det er en arbejdsplads, som de har lyst til fortsat at arbejde på.



Det er vigtigt for trivslen, at vi kan samtale både om problemer og succeser. Giv plads og tid til at lytte til, hvad medarbejderne siger. Og så må det aldrig blive lederens projekt alene at skabe god trivsel.“

Camilla Høholt Madsen
Kontorchef, HK Sydjylland

De små handlinger, der kan gøre en forskel

Uden at skulle ud i en større proces er der mange små ting du og dine medarbejdere kan gøre i dagligdagen for at skabe bedre trivsel og arbejdsglæde. Selvom det går meget godt i dagligdagen, kan små handlinger alligevel gøre en stor forskel for dig og dine medarbejdere. Fælles for de små handlinger er, at de alle drejer sig om at få talt sammen på forskellige måder. De små handlinger i hverdagen har stor betydning, og de glemmes let i en presset hverdag. Hold fast i dem!

Se opslagstavlen og find små handlinger du kan gøre for at styrke trivslen:

- Tag en time ud og gå rundt og snak med dem, du støder på
- Morgensamling med kaffe en gang imellem, hvor du eller andre fortæller lidt om, hvordan det går i virksomheden
- Personalemøder med jævne mellemrum
- Fejr jeres succeser, fx med kage, is eller bare en samling, hvor I taler om det
- Marker og stå sammen om fiaskoerne
- Tag en godmorgen-runde og se dine medarbejdere i øjnene
- Arranger 1 time for medarbejderne, hvor I laver noget andet end det, I plejer – fx spiller petanque, bygger lego, synger fællessang, spiller brætspil eller...

Check-in-runde ved start af møde, fx

- Fortæl noget til X, som du ikke tror, X ved om dig
- Hvis du frit kunne ønske en rejse, hvor skulle den så gå hen?

Check-out-runder ved slutningen af et møde, fx

- Hvad skal du lave som det første, når du kommer ind ad døren hjemme?
- Hvad er din livret?

HIGH FIVE!

Hvad kan medarbejderne være med til?

Du kan indføre forskellige små tiltag, som forpligter dine medarbejdere på forskellig vis, fx:

- Arranger speeddates mellem nye medarbejdere, eller medarbejdere, der ikke kender hinanden så godt, fx 15 minutter
- Lav trivselsmakkere i medarbejdergruppen - 2 og 2 - der har et særligt ansvar for at have et øje på hinanden
- Indfør en 3-metersregel – alle har ansvar for, hvad de ser og hører indenfor en radius af 3 meter, fx at sætte en beskidt kop i opvaskemaskinen eller reagere på en kollega, som har en dårlig arbejdsstilling.

På et personalemøde eller over frokosten, tag fx en runde på:
- Hvad er det bedste, der er sket i dag?
- Hvad er en god kollega?

Hæng en positiv kundeudtalelse op på opslagstavlen, hvor alle ser den.

- Overrask dine medarbejdere uden en særlig årsag. Giv flødeboller på en regnvejrsdag
- Indfør en pytknap
- Sig noget positivt til din medarbejder
- Send en opbyggende sms eller sæt en gul seddel computer-skærmen, hvis du ved, at din medarbejder står med en særlig opgave.
- Spørg ind til, hvordan det går med en konkret opgave!

TEAMWORK

Den vigtige samtale med din medarbejder

1:1

Udover alle de forskellige muligheder du har for at møde og tale med dine medarbejdere, så er samtalen en til en et fundament for dig som leder. Det er her, I kan få talt i detaljen om, hvordan det går med opgavemængden og -arten, med at løse opgaverne, med samarbejdet om opgaverne, og om der er noget der skal justeres.

Det er en god ide at systematisere, hvor ofte du har samtalerne. Skal det være hver uge? Hver 14. dag? Eller en gang om måneden? Og hvor lang tid skal en samtale vare? Er det en halv time, tre kvarter eller en time?

Indholdsmæssigt kan du bruge dialogskemaet til at få struktur på samtalen. Det fungerer efterfølgende som et godt overblik og et fundament for opfølgningen.

Dialogskema

	Medarbejderens kommentar	Lederens kommentar
Hvilke opgaver har du?		
Hvordan ser det ud de næste 2-4 uger?		
Er der noget, der udfordrer dig i forhold til at løse opgaverne?		
Er der noget, der skal ændres? Eller er der noget, du har brug for støtte til?		
Hvornår skal vi mødes igen?		

Download skema her: <https://www.cabiweb.dk/temaer/sygefravaer/trivsel/>

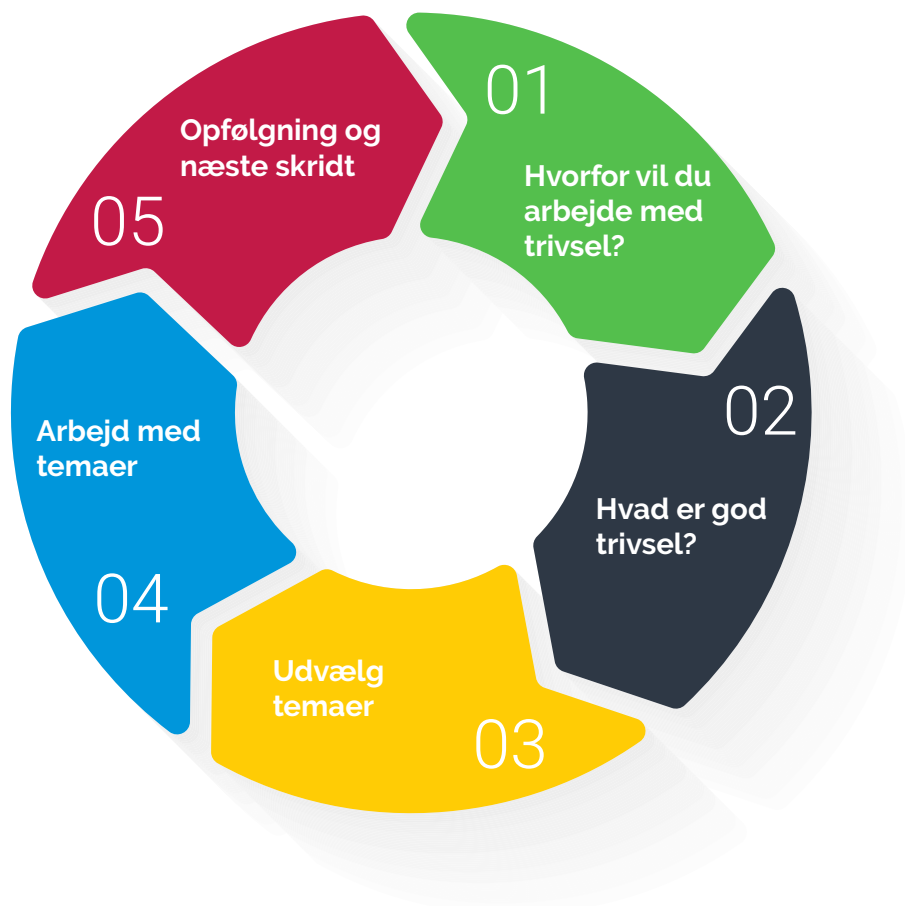
Bud på en trivselsproces

På de følgende sider præsenteres nogle lidt mere omfattende indsatser og redskaber, som du kan tage i brug, hvis du har besluttet dig for at arbejde mere systematisk med en trivselsproces i din virksomhed. Hvis du allerede er i gang, kan du formentlig få yderligere inspiration og redskaber til dine næste skridt i de forskellige faser. Faserne er illustreret nedenfor i en cirkulær tegning, da arbejdet med trivslen er en løbende proces.



Mit bedste råd til andre ledere er: Start med din egen maveførmelse. Tænk over, hvor meget trivsel betyder for dig selv. Så gør det det også for andre. De gode intentioner kommer ikke skidt tilbage. Hop ud i det! Nogle gange gør vi det mere farligt, end det er – og større. Vær modig!”

Camilla Høholt Madsen
Kontorchef, HK Sydjylland



Hvorfor vil du arbejde med trivsel?



Fase 1

Det væsentligste er, at du som leder gør dig klart, hvorfor du vil ændre noget. Hvorfor vil du sætte noget i gang? Hvad driver dig? Hvad er det, du ser og hører?

Giv dig selv tid til at blive helt konkret i forhold til, hvad du ser og hører. Bliver der talt meget om stress? Hører du medarbejdere, der fortæller, at de ikke har tid nok til opgaverne? Oplever du småkonflikter rundt omkring?

Din første øvelse er således at blive konkret i forhold til, hvad du gerne vil forandre og hvorfor. Du skal kommunikere det tydeligt ud til dine medarbejdere, så det står klart for alle, hvorfor I går i gang med det, I gør. Kommuniker gerne direkte og på alle jeres platforme, hvad enten det er morgenmøder, opslagstavler, intranet, tavlemøder, eller hvad I nu har af muligheder.

Øv dig i klar og konkret tale:

Øv dig i på 60 sekunder at fortælle hvorfor. Fx ud fra:

- Hvad har du set? Hvad er på spil?
- Hvorfor vil du gøre noget ved det?
- Hvilken proces/indsats sætter du i gang?
- Hvad får medarbejderne ud af, at du sætter noget i gang?
- Hvordan ser det ud, når det er lykkedes?



Vi mener, at vi hele tiden har haft fokus på trivsel, men det med at få det italesat overfor medarbejderne og arbejde med at udvikle det har været væsentligt for os.”

Johnny Poulsen
Direktør, Ryslinge Tagdækning

Du er ikke alene



Saml nogle vigtige nøglepersoner omkring din trivselsindsats. Har du tillidsvalgte, er de væsentlige parter i at samarbejde med dig om en proces. Har du flere mellemledere, så få også dem med. Har du et samarbejdsudvalg, så er det måske der, du starter, eller i din arbejdsmiljøorganisation. Har du ingen af delene, så tag nogle nøglemedarbejdere med. Måske er det Birte i bogholderiet eller Poul, der er sjakbajs. Det vigtigste er at have nogen med, som har føling med medarbejderne.

EKSEMPLER PÅ HVORFOR

- I går ind i en travl periode. Du vil gerne arbejde med, hvad der skal til, for at alle kan følge med – og alle stadig trives.
- Nu har du flere gange set og overhørt, at nogle står i hjørnerne og brokker sig. Brok spredte sig, og du vil derfor gerne arbejde med at finde ud af, hvad der er på færde.
- Det sidste halve år synes du, at for mange medarbejdere har søgt væk. Du vil gerne blive klogere på, hvad der kan fremme, at medarbejderne trives og fastholdes i virksomheden.

Tænk over spørgsmålet

Hvordan kan dine medarbejdere se, at du har fokus på trivslen?





Fase 2

Det er et godt udgangspunkt at få et konkret billede af, hvad dine medarbejdere synes, der skal til, for at de trives godt i samarbejdet om opgaven. I denne fase præsenteres du for en proces med tre trin.

Hvis du har nedsat en lille arbejdsgruppe, bruger dit samarbejdsudvalg eller din arbejdsmiljøorganisation, som anbefalet i fase 1, så planlæg processen sammen med dem.

Proces - 3 x 1/2 time

Du kan tage udgangspunkt i to spørgsmål:

- 1) *Hvad er det, der gør, at du har lyst til at gå på arbejde hver dag?*
- 2) *Hvad kan gøre det besværligt for dig i hverdagen, når du skal løse dine opgaver?*

Brug en halv time på et medarbejdermøde ad tre omgange – gerne i et lokale med opslagstavle eller whiteboard eller flipover. Del lapper eller post-its ud til hver medarbejder.



3 x 30 minutter



Opslagstavle/whiteboard/flipover, post-its

TRIN 1- *Hvad er det, der gør, at du har lyst til at gå på arbejde hver dag?*

- Giv dine medarbejdere 5 minutter til at tænke over spørgsmål 1 og skrive svaret ned
- Hver medarbejder går op til tavlen, fortæller hvad vedkommende har skrevet og hænger sin seddel op
- Sig gerne et par ord, fx om, hvor der er fællesnævnerne, og fortæl, hvad næste trin er.

EKSEMPLER på hvad der kan komme frem under trin 1

- Gode kolleger, der altid står klar til at hjælpe
- Alle kan tale med alle
- Mit arbejde er sjovt og meningsfuldt

TRIN 2 - Hvad kan gøre det besværligt for dig i hverdagen, når du skal løse dine opgaver?

- Giv dine medarbejdere 5 minutter til at tænke over spørgsmål 2 og skrive svaret ned
- Hver medarbejder går op til tavlen, fortæller hvad vedkommende har skrevet og hænger sin seddel op
- Sig gerne et par ord, fx om, hvor der er fællesnævnerne, og fortæl, hvad næste trin er.

EKSEMPLER på hvad der kan komme frem under trin 2

- Der er for mange af de systemer, vi skal bruge i hverdagen, som er for omstændelige og klodsede at anvende.
- Det er uklart, hvordan opgaverne fordeles.
- Der er for lidt sammenhængskraft mellem de forskellige funktioner i virksomheden, og det giver nogle uklare arbejds gange.
- Der er meget uvarslet overarbejde

I arbejdsgruppen bearbejder I de informationer, I nu har, først på spørgsmål 1 og så på spørgsmål 2.

- Hvad er særligt iøjnefaldende?
- Hvad går igen?
- Hvad vil du fx handle på lige med det samme?
- Hvad er det fælles?



TRIN 3

- Brug en halv time på næste medarbejdermøde:
- Fremlæg resultaterne, først fra spørgsmål 1 og derefter fra spørgsmål 2
- Visualiser dem også gerne på en plakat eller lignende, som hænger hvor medarbejderne færdes.

Variation

Du kan også køre trin 1 og 2 på samme møde, hvis I har længere tid, og evt. kombinere det med en social aktivitet. Lav bearbejdningen efterfølgende, gerne sammen med din arbejdsgruppe, og kør trin 3 på et efterfølgende fællesmøde.

TIP: De seks guldgruber



Ifølge forskning i psykisk arbejdsmiljø har disse seks faktorer størst indflydelse på trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø:

1. Krav i arbejdet. Tempo, arbejdsmængde, deadlines, følelsesmæssige krav, sociale krav.
2. Indflydelse i arbejdet. Indflydelse på arbejdsstedets indretning, arbejdets udførelse, hvem man samarbejder med, etc.
3. Mening i arbejdet. Sammenhængen med den øvrige produktion og formålet med virksomhedens indsats.
4. Social støtte. Støtte, hjælp og feedback fra ledere og kolleger på de rette tidspunkter.
5. Forudsigelighed. Informationer om relevante planer og begivenheder for at undgå usikkerhed og uvished blandt de ansatte.
6. Belønning i arbejdet. Belønning, der svarer til indsatsen. Der kan være tale om løn, karriereforsøg eller almindelig anerkendelse og påskønnelse.



Vi arbejder bl.a. med en feedbackkultur ud fra en ramme, der hedder de 3 K'er. Kærligt, Konstruktivt og Konkret. På den måde sikrer vi os, at feedback bliver en gave."

Thobias Laustsen
HR-chef, Morningtrain



Medarbejdere, der trives, skaber også trivsel omkring sig. Derfor kan jeg kun anbefale, at man arbejder målrettet med trivsel."

Mette Dimes Høeberg
Personalechef i Den Gamle By

I har forskellig størrelse og organisering

Alt efter din virksomheds størrelse og måden I er organiseret på, skal du tage stilling til, hvordan det giver mening at køre de fælles processer. Er det hele virksomheden, er det i teams, er det i afdelinger, i faggrupper eller funktionsgrupper?



Vi har som ledelse et stort ansvar for medarbejdernes trivsel, men medarbejderne har også selv et ansvar.”

Anne Kjelst Kollerup Madsen
HR-chef, Mariendal Electrics





Fase 3

I fase 3 tager du udgangspunkt i de fælles temaer, som kom ud af at arbejde med de to spørgsmål i fase 2. Ved spørgsmål 1 fik I synliggjort, hvad der er vigtigt for medarbejderne for at trives i samarbejdet om opgaven. Her har du et positivt udgangspunkt for, hvad I står på, når det handler om trivslen.

Ved spørgsmål 2 fik du vigtig viden om, hvad der kan udfordre trivslen. Formodentlig kom der nogle ting frem, som er vilkår i jeres virksomhed, og som ikke står til at ændre, fx perioder med lange arbejdsdage, eller hvilke systemer I bruger. Men der vil også være udfordringer, som ikke er vilkår hos jer, og som det ikke er muligt at gøre noget ved. Nu er det vigtigt at få synliggjort det, så det bliver fælles viden og få snakket om, hvilke udfordringerne I kan påvirke, og hvilke I ikke kan.

Hvad kan påvirkes, og hvad kan ikke?

Det er en god investering, at I laver øvelsen i fællesskab, da det skaber en fælles forståelse af vilkår og muligheder. Del en planche op i to felter. List derefter sammen de temaer op, som I kom frem til i fase 2. På den måde får I synliggjort, hvilke temaer I kan arbejde med.



30 minutter



Plancher/A3-papir, tusch

Kan påvirkes

- U hensigtsmæssige computerprogrammer
- Mangel på sammenhængskraft mellem afdelinger
- Dårlig tone og kommunikation

Kan ikke påvirkes

- Periodevise stramme deadlines
- Timefakturering på enkeltopgaver
- Svingende opgavemængde

Herefter skal I have udvalgt de temaer, I vil arbejde videre med. Nogle er vigtige, men haster måske ikke så meget, mens andre haster. Det overblik kan I fx danne jer ved at bruge prioriteringsredskabet. I kan gøre det fælles, men måske er det en opgave, som kan udføres i jeres arbejdsgruppe, hvis I har nedsat sådan en.

Prioriteringsredskab

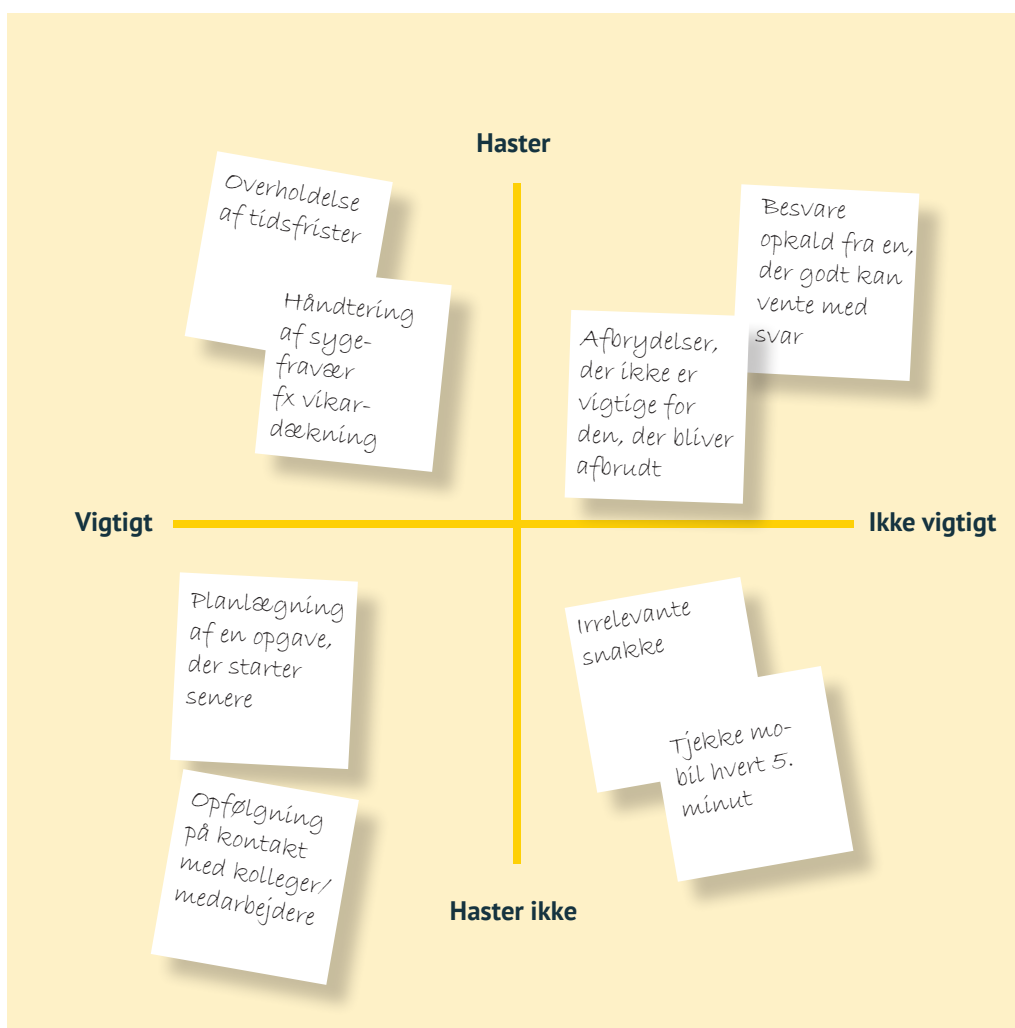
I kan gøre det på den måde, at I først forholder jer til den vandrette linje ift. vigtig/ikke vigtig. Dernæst om det haster/ikke haster. Det, der er vigtigt og haster, er de helt nødvendige opgaver. Sæt ikke for meget i gang på en gang, vælg efterfølgende to eller tre temaer, som I har prioriteret.



30 minutter



Plancher/A3-papir, tusch, post-its





Fase 4

Når I har valgt to til tre temaer, som I skal begynde at arbejde med for at fremme samarbejdet om opgaven, skal I finde ud af, hvilke handlinger der skal til.

I fase 4 præsenteres to forskellige redskaber, som I kan anvende: 'Stop - mere - nyt' eller 'Skrup op - skrup ned'. Vælg kun ét af dem, og gå herefter videre til skemaet, som I bruger til at lave en handleplan for de valgte temaer.

Stop – mere – nyt

Et godt og enkelt redskab, som I kan arbejde med i fællesskab. Vælg det vigtigste tema. Lav tre plancher. Skriv det tema, I vil undersøge, op på hver af dem. På den ene skriver I '**stop**', på den anden skriver I '**mere**', og på den tredje skriver I '**nyt**'.



30 minutter per tema



Tre plancher/A3-papir, tusch, post-its

Giv medarbejderne 5 minutter til at tænke over:

Hvis I skal lave en forandring ift. temaet, som fremmer trivslen, hvad skal vi så: Stoppe med - Gøre mere af - Gøre nyt

List alle medarbejdernes forslag op på plancherne, og du har nu et overblik over mulige handlinger på baggrund af det valgte tema. Det kan I arbejde videre med i arbejdsgruppen og få lagt en plan for de handlinger, I vil sætte i gang. Efterfølgende kan I tage fat i de øvrige prioriterede temaer i det tempo, I kan overkomme.

STOP

Tema: Det er svært at se logikken i, hvordan opgaverne bliver fordelt

Stop med at uddelegere opgaverne ud fra, hvem der har mest tid.

MERE

Tema: Det er svært at se logikken i, hvordan opgaverne bliver fordelt

Klare og konkrete udmeldinger om, hvorfor opgaverne bliver fordelt, som de gør.

NYT

Tema: Det er svært at se logikken i, hvordan opgaverne bliver fordelt

Uddelegere opgaver ud fra, hvem der er bedst egnet til at løse opgaven.

STOP

Tema: Der mangler ofte ordentlig information, for at man kan løse sine arbejdsopgaver

Stop med at tro, at man har den information, man skal bruge, bare fordi det er sagt én gang

MERE

Tema: Der mangler ofte ordentlig information for at man kan løse sine arbejdsopgaver

Tjek op på, om medarbejderne mangler information for at kunne løse opgaverne

NYT

Tema: Der mangler ofte ordentlig information for at man kan løse sine arbejdsopgaver

Sørg for, at det er tydeligt, hvem der har ansvaret for at indsamle og videreformidle de nødvendige informationer

Skru op – skru ned

Et andet simpelt redskab, du kan arbejde med for at finde handlinger til jeres vigtige temaer, er at få konkretiseret, hvad skal I skrue ned for, og hvad skal I skrue op for. Redskabet vil gøre, at du som leder kan arbejde mere målrettet, med få greb, mod en større medarbejdertrivsel. Vælg enten dette værktøj eller stop - mere - nyt.



30 minutter



Plancher/A3-papir, tusch

Ud fra de temaer, I har prioriteret i fase 3, kan I i arbejdsgruppen eller på et fællesmøde tage udgangspunkt i, hvad I skal skrue op for, og hvad skal I skrue ned for.

Hvis I fx arbejder med, at der er for lidt sammenhængskraft mellem afdelingerne, så skal I måske:



Skru op for:

- Kommunikationen om, hvordan de forskellige afdelinger bidrager til det fælles produkt
- Tavlemøder på tværs af afdelinger
- Sociale aktiviteter på tværs
- Nysgerrigheden overfor de andre



Skru ned for:

- Snakken om, at det ikke fungerer
- Brok over andre afdelinger



Man kan skrue ned for nogle ting, og man kan skrue op for nogle ting fremfor at opfinde den dybe tallerken. Vi skulle skrue op for det nærvær og den kontakt, der var til mennesket og ikke kun fagligheden hos den enkelte kollega.”

Thobias Laustsen
HR-chef, Morningtrain

Når I skal til at handle, så husk, at alle har en rolle og et ansvar, men der er forskel på, hvilket ansvar og hvilken rolle. Tænk det med, når I skal se på, hvilke handlinger I vil sætte i værk og hvordan. Overvej, om der er emner, hvor det vil være en god ide, at medarbejderne kan melde sig til arbejdsgrupper.

Handleplan

Lav en handleplan, hvor det bliver tydeligt, hvad der skal arbejdes med, hvem der er ansvarlig, hvem der er med, og hvornår ting skal ske. Her er et eksempel på en handleplan over tematikken: *sammenhængskraft mellem afdelingerne*.



60 minutter



Skema

Tema	Handling	Ansvarlig	Måde	Hvornår
Sociale arrangementer på tværs af afdelingerne	Arbejdsgruppe med medlemmer på tværs laver plan	John, Lise og Jørgen	Arbejdsgruppen indhenter ideer blandt medarbejderne og kommer med en plan	Senest om 2 måneder
Tavlemøder på tværs af afdelinger	Identificere velegnede opgaver for tværgående tavlemøder	De tre afdelingsledere	Møde, hvor der tales opgaver og lægges plan for tavlemøder på tværs	Senest om 1 måned
Måden vi taler om hinanden og sammen på	Drøftelse mhp. proces	Samarbejdsudvalget	Punkt på næste samarbejdsudvalgsmøde mhp. at få ideer til handlinger	Næste møde i samarbejdsudvalget

“

Med hensyn til trivslen er der ingen tvivl om, at det er 1) et konkurrenceparameter 2) grundlæggende for vores forretning, for at vi kan give kunden en god oplevelse. Det kan vi kun, hvis vores medarbejdere trives med det, de gør og den måde, de møder hinanden på.”

Johnny Poulsen

Direktør, Ryslinge Tagdækning

Hjælp dine medarbejdere med at blive konkrete. !

Spørg igen og igen til hvordan?





Opfølgning og næste skridt

Fase 5

Når I har arbejdet med jeres prioriterede temaer, er det vigtigt, at I undersøger, om det har virket. Det kan i mange tilfælde gøres med et simpelt redskab, hvor I følger op på det, I har sat i gang.

De fem faser er en proces, der kan løbes igennem igen, så når I er færdige med denne fase, kan I vende tilbage og tage fat på et af de temaer, som I ikke tog med i første omgang. Herved har I fortsat øje på at fremme trivslen hos medarbejderne.

Pulsmåling – 3 simple spørgsmål

Skriv det tema, I vil undersøge. Brug en skalainddeling, hvor medarbejderne kan afgive deres vurdering. På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er slet ikke, og 5 er i høj grad, hvordan oplever du fx, at tonen mellem kollegerne er blevet bedre det sidste halve år?

TEMA: Er tonen mellem kolleger blevet bedre?

I hvor høj grad er der behov for at gøre endnu mere for, at tonen mellem kolleger er behagelig og trivselsfremmende?

1 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5

På en skala fra 1 til 5 i hvor høj grad oplever du, at tonen er blevet bedre det sidste halve år?

1 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5

Har du forslag til, hvad vi skal gøre mere af eller nyt?

Det kan være en hurtig måde at få et indblik i, om I har skabt den forandring, I ønskede. Herefter er det en god idé at tage en drøftelse i jeres arbejdsgruppe:

- Hvor langt kom I?
- Hvad gik godt?
- Hvad gik mindre godt?
- Hvad er næste tema?
- Læg en plan for, hvordan I vil arbejde med det.

Gryden skal holdes i kog



Selv om jeres pulsmåling har vist, at I er godt på vej eller i mål, så vær opmærksom på, at det kan være nødvendigt fortløbende at have fokus på, hvordan de gode vaner eller nye rutiner kan fastholdes. Skal I fx:

- Genbesøge temaet på bestemte møder
- Lave OBS-plakater på steder, hvor alle ser dem
- Sørge for, at øverste ledelse husker at italesætte temaet ved givne møder/lejligheder
- Visualisere – hvor er vi med temaet, og hvor vil I gerne hen? Fx på flipover eller tavler



At tage hånd om trivslen er at tage hånd om både mennesket, produktionen, kunderne og organisationen – vi skal have mulighed for at være den bedste udgave af os selv hver dag.”

Camilla Høholt Madsen
Kontorchef, HK Sydjylland





Vi blev enige om virkelig at prøve at dykke ned i vores indsats særligt omkring sygefravær, men også mere bredt om trivslen. Glade medarbejdere giver glade kunder, og det giver i sidste ende en rigtig sund forretning.”

Anne Kjelst Kollerup Madsen
HR-chef, Mariendal Electrics

Cabi har gennem projekt ”Tag hånd om trivslen” støttet af Velliv Foreningen i 3 år været på virksomhedsbesøg, rådgivet og givet sparring til over 215 mindre, private virksomheder om de greb, der kan fremme trivslen. Dem vil vi gerne give videre til dig.

I denne pjece har vi samlet nogle af de gode råd og redskaber, som vi har erfaret kan gøre en forskel. Pjecen er målrettet ledere og mellemledere i små og mellemstore virksomheder og især virksomheder med en størrelse på 25-250 medarbejdere.

Her kan du få mere inspiration:

www.cabiweb.dk - Cabi

Her finder du bl.a. mange forskellige redskaber til at arbejde med trivsel, sygefravær og arbejdspladskultur.

www.bfa-web.dk – Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø:

Her finder du mange gode pjecer og information blandt andet om at skabe trivsel og godt arbejdsmiljø målrettet forskellige brancher.

Mulighed for støtte fra Velliv Foreningen

Hos Velliv Foreningen har I mulighed for at søge støtte til både små og større initiativer, der handler om at fremme den mentale sundhed og trivslen. Læs mere på deres hjemmeside <https://www.vellivforeningen.dk/for-ansoegere/soeg-stoette/>



Cabi - plads til flere i arbejde



Cabi - plads til flere i arbejde



Cabi